

RESSALVA

Atendendo solicitação do(a) autor(a), o texto completo desta dissertação será disponibilizado somente a partir de 21/03/2024.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE MEDICINA DE BOTUCATU**

ALAN FRANCISCO FONSECA

Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard para o
Planejamento da Gestão do Centro Cirúrgico de um Hospital
Terciário.

Dissertação apresentada à Faculdade de Medicina,
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita
Filho”, Campus de Botucatu, para obtenção do título de
Mestre em Enfermagem, junto ao Programa de Pós-
Graduação em Enfermagem – Mestrado Acadêmico.

Orientadora: Prof.^a Associada Silke Anna Theresa Weber

Coorientadora: Prof.^a Dra. Silvana Andréa Molina Lima

Botucatu

2022

Alan Francisco Fonseca

**Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard para o Planejamento
da Gestão do Centro Cirúrgico de um Hospital Terciário.**

Dissertação apresentada à Faculdade de Medicina, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Botucatu, para obtenção do título de Mestre em Enfermagem, junto ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem – Mestrado Acadêmico.

Orientadora: Prof.^a Associada Silke Anna Theresa Weber

Coorientadora: Prof.^a Dra. Silvana Andréa Molina Lima

Botucatu

2022

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA SEÇÃO TÉC. AQUIS. TRATAMENTO DA INFORM.
DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO - CÂMPUS DE BOTUCATU - UNESP
BIBLIOTECÁRIA RESPONSÁVEL: ROSEMEIRE APARECIDA VICENTE-CRB 8/5651

Fonseca, Alan Francisco.

Aplicação da ferramenta Balanced Scorecard para o planejamento da gestão do centro cirúrgico de um hospital terciário / Alan Francisco Fonseca. - Botucatu, 2022

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Medicina de Botucatu

Orientador: Silke Anna Thresa Weber

Coorientador: Silvana Andrea Molina Lima

Capes: 60202009

1. Centros cirúrgicos. 2. Serviços médicos de emergência. 3. Planejamento em saúde. 4. Gestão de emergências.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Centro cirúrgico; Planejamento em saúde; Urgência e emergência.

DEDICATÓRIA

*A minha família, pelo amor e acolhimento nos
momentos difíceis.*

*Ao meu melhor amigo e pai, **Maurício**, por sempre me
incentivar a buscar conhecimento e não medir
esforços para a concretização dos meus sonhos, por
me apoiar, me ajudar e lutar junto comigo em todas
as batalhas da vida.*

*Ao **Universo**, pela oportunidade, pela luz e pela
sabedoria ao enfrentar minhas dificuldades.*

AGRADECIMENTO ESPECIAL

Durante nossa longa jornada somos submetidos a diversos momentos que marcam nossas vidas para sempre, e neste momento, escrevendo esse agradecimento, sou invadido por um mix de sentimentos. Durante meu mestrado tive muitas lembranças, inúmeros desafios, momentos de tristezas, alegrias e incertezas.

Nesse período sempre tive ao meu lado, duas pessoas que estavam a todo momento me guiando para o ponto de chegada. Duas professoras que tive o privilégio de ter como mestre em minha jornada.

Profa Silke e Profa Silvana, expresso agora um imenso sentimento de gratidão por todos os momentos que tive nesta jornada chamada "Mestrado". Foram muitos desafios. Uma imersão em um mundo completamente desconhecido que me tornou uma pessoa melhor na vida pessoal, profissional e acadêmica. E tudo isso graças ao empenho e dedicação que vocês me destinaram.

Obrigado por acreditar em mim, por sonhar comigo, por me tornar um aluno mais crítico e reflexivo. Enfim, obrigado por fazer parte da realização deste grande sonho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao Universo pela oportunidade e por toda força nesta jornada enriquecedora que mudou minha vida e que trouxe novos caminhos a ser seguidos e novos lugares para serem desbravados no mapa da ciência e da pesquisa.

Ao Prof. Dr. José Carlos Souza Trindade Filho por todo apoio e entusiasmo para o desenvolvimento desta pesquisa. Sua contribuição foi mais que excepcional. A este excelente professor, gestor, orientador e ser humano, meus mais sinceros agradecimentos.

À Profa. Associada Silvia Cristina Mangini Bocchi que despertou em mim a paixão pela pesquisa, por plantar em mim o desejo de querer ser melhor, por mostrar o maravilhoso e sensacional mundo da ciência. Agradeço também pelas excelentes aulas durante o mestrado, pela demonstração de amor em cada aula, em cada conteúdo e a oportunidade de ouvir suas explanações sobre a pesquisa e a ciência.

Ao Prof. Associado André Luis Balbi, por todo apoio e incentivo junto a esta jornada.

À Enfermeira Mestre Marina Carvalho Acosta Cleto por todo o apoio e incentivo desde o processo seletivo até a defesa do mestrado. Você foi uma pessoa essencial para essa conquista. Meus sinceros agradecimentos, "pessoa".

À Enfermeira Mestre Raquel Schorr Calixto por ser uma amiga maravilhosa em todos os momentos, por sonhar comigo e por estar ao meu lado em todos os momentos. Obrigado "pessoa".

À Advogada e Mestranda Lais Peres Zapata Scalfi, pelo apoio na fase final do meu mestrado, um momento importante e difícil no qual esteve sempre ao meu lado me apoiando e me ajudando em todos os momentos. Obrigado "pessoa".

A todos os docentes do Departamento de Enfermagem por todo conhecimento compartilhado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

Fonseca, Alan Francisco. Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard para o Planejamento da Gestão do Centro Cirúrgico de um Hospital Terciário. Dissertação de Mestrado acadêmico. Departamento de Enfermagem. FMB – UNESP, Botucatu, 2022.

RESUMO

Introdução: Com o subfinanciamento do Sistema Único de Saúde em evidência, a ciência da administração surge com um papel importante para a gestão. O atual cenário da administração pública na área da saúde requer de seus gestores inovação na administração de recursos financeiros, humanos e materiais. Frente a este desafio, a gestão baseada em evidência tem um papel importante para que este cenário tenha novas perspectivas. A ferramenta de planejamento estratégico Balanced Scorecard propõe ao gestor uma visão mais ampla de seu negócio mediante quatro perspectivas: financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Com sua adaptação foi avaliada a estruturação de uma estratégia organizacional no centro cirúrgico de um hospital universitário e de grande porte, através da ferramenta adaptada. **Objetivo:** Avaliar a estruturação de uma estratégia organizacional no centro cirúrgico de um hospital universitário e de grande porte, através da adaptação do Balanced Scorecard com base na implantação do sistema de classificação por cores para cirurgias não eletivas. **Método:** Para a realização da adaptação da ferramenta de planejamento estratégico, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva. Após foi realizado uma pesquisa comparativa para avaliar a aplicação dessa ferramenta na administração em saúde. **Resultados:** Os resultados obtidos foram satisfatórios, visto que com a aplicação da ferramenta de planejamento estratégico Balanced Scorecard o gestor pôde obter indicadores importantes para a tomada de decisão, sendo que anteriormente não se tinha tantos indicadores e em várias perspectivas. **Conclusão:** A adaptação da ferramenta de planejamento estratégico Balanced Scorecard se mostrou viável e importante para a alta gestão da administração pública, visto que sua implantação trará muitos benefícios ao centro cirúrgico. Como existe a possibilidade de adaptar as perspectivas, a ferramenta se transforma numa ótima alternativa para a gestão pública, com seus cenários incertos e com cortes de verbas públicas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Planejamento em Saúde; Centro Cirúrgico; Urgência e Emergência.

Fonseca, Alan Francisco. Application of the Balanced Scorecard Tool for Planning the Management of the Surgical Center of a Tertiary Hospital. Academic Master's Thesis. Nursing Department. FMB – UNESP, Botucatu, 2022.

ABSTRACT

Introduction: With the underfunding of the Unified Health System in evidence, the science of administration emerges with an important role for management. The current scenario of public administration in the health area requires innovation from its managers in the administration of financial, human and material resources. Faced with this challenge, evidence-based management plays an important role in bringing new perspectives to this scenario. The Balanced Scorecard strategic planning tool offers managers a broader view of their business through four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. With its adaptation, the structuring of an organizational strategy in the surgical center of a large university hospital was evaluated through the adapted tool. **Objective:** To evaluate the structuring of an organizational strategy in the surgical center of a large university hospital, through the adaptation of the Balanced Scorecard based on the implementation of the color classification system for non-elective surgeries. **Method:** To carry out the adaptation of the strategic planning tool, an exploratory and descriptive research was carried out. Afterwards, a comparative research was carried out to evaluate the application of this tool in health administration. **Results:** The results obtained were satisfactory, since with the application of the Balanced Scorecard strategic planning tool, the manager was able to obtain important indicators for decision-making, whereas previously there were not so many indicators and in various perspectives. **Conclusion:** The adaptation of the Balanced Scorecard strategic planning tool proved to be viable and important for the top management of public administration, since its implementation will bring many benefits to the surgical center. As there is the possibility of adapting perspectives, the tool becomes a great alternative for public management, with its uncertain scenarios and cuts in public funds.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic planning; Surgery Center; Urgency and emergency.

Lista de Abreviaturas e Siglas

BSC	Balanced Scorecard
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CC	Centro Cirúrgico
CONEP	Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
DRS	Departamento Regional de Saúde
GBE	Gestão Baseada em Evidências
HCFMB	Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Botucatu
SES/SP	Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
TACS	Timing Of Acute Care Surgery
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
WSES	World Society Of Emergency Surgery Study Group

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
2.BALANCED SCORECARD.....	13
2.1AS PERSPECTIVAS DO BCS	14
3. OBJETIVO	16
3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	16
4. METODOLOGIA.....	17
4.1 TIPO DE PESQUISA	17
4.1.1 ARTIGO 01	17
4.1.2 ARTIGO 02	18
4.2 CENÁRIO DO ESTUDO	18
4.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	18
5.REFERÊNCIAS	20
ARTIGO 01 - ADAPTAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD PARA GESTÃO DO CENTRO CIRÚRGICO DE UM HOSPITAL TERCIÁRIO.....	22
ARTIGO 02 - APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD PARA O PLANEJAMENTO DA GESTÃO DO CENTRO CIRÚRGICO DE UM HOSPITAL TERCIÁRIO.....	37
ANEXO I - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	55

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) disposto no artigo 196 da Constituição Federal de 1988 determina que “a saúde é um direito de todos e um dever do Estado”. Com isso expressa o compromisso do Estado de garantir a todos os cidadãos o pleno direito à saúde assegurando o acesso universal e igualitário às ações e serviços.¹

Cunha² (2021) identificou, através do histórico-normativo das legislações de financiamento da saúde, o declínio dos investimentos dos recursos públicos saindo do patamar de subfinanciamento e ingressando ao (des)financiamento da saúde pública no Brasil.

Diante deste cenário, os gestores públicos têm um grande desafio frente as instituições públicas de saúde: eles devem promover o planejamento estratégico alinhando a eficiência e eficácia, de modo a realizar uma gestão dos recursos públicos com maior efetividade, visando devolver à sociedade um serviço de qualidade e de excelência.³

Com isso, a Gestão Baseada em Evidências (GBE) tem um papel importante na Ciência da Administração. Segundo Rousseau⁴ (2006) a GBE é quando o gestor utiliza de informações científicas para a tomada de decisão em seus diversos campos da administração, ou seja, colocar em prática essas evidências na administração das empresas/instituições.

A GBE utiliza quatro tipos de fontes de dados para amparo nas decisões da gestão: a prática profissional, as evidências identificadas, apreciação crítica das evidências científicas e o cenário em que será aplicado. A partir dessas ações é que as decisões de cunho pessoal saem de cena e as evidências encontradas nas pesquisas são colocadas em prática para inovação na gestão dos recursos públicos.⁵

Um dos maiores desafios do SUS é proporcionar um atendimento de qualidade e de abrangência total à população. O aprimoramento da gestão hospitalar tem um papel importante frente a este desafio, que é realizar uma gestão eficaz, eficiente e com efetividade. A implantação de ferramentas de planejamento estratégico a fim de aprimorar a administração é uma das táticas que a gestão pode utilizar como estratégia para melhorar e avaliar a gestão.⁶

O Centro Cirúrgico, considerado como o coração dos hospitais, é um dos setores mais complexos e sua gestão é de suma importância para o bom funcionamento do hospital. Suas rotinas, fluxos e demais processos de gestão devem ser aprimorados com intuito de promover o melhor atendimento ao paciente e melhor utilização dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.^{7,8}

O planejamento estratégico é um grande aliado da gestão, proporcionando diversos benefícios. Kaplan & Norton (2008) e Martins (2011) definem o planejamento estratégico como um instrumento que demonstra às organizações seu ambiente interno e externo, a fim de proporcionar elementos para a elaboração de um planejamento eficaz e eficiente.^{9,10}

Sendo assim, justificamos que mediante ao cenário complexo de um centro cirúrgico e sua importância para o hospital, a inovação na gestão torna-se uma grande aliada frente ao uso eficaz e eficiente dos recursos públicos. O centro cirúrgico já possui característica de gravidade e urgência, e a gestão dos processos devem ser aprimoradas e inovadas constantemente, proporcionando um melhor cenário para as equipes cirúrgicas.

Nesse contexto, o trabalho mostrará a importância da utilização de ferramentas de planejamento estratégico em um centro cirúrgico de um hospital universitário terciário evidenciando as lacunas aprimoradas, os fluxos reorganizados e identificação das possíveis inovações na gestão e os demais processos envolvidos, melhorando consideravelmente a assistência à saúde.

5. REFERÊNCIAS

1. Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
2. Cunha JRA. O (Des)financiamento do direito à saúde no Brasil: uma reflexão necessária. Revista de Direitos Sociais, Seguridade e Previdência Social. 2021Jan/Jul; 7(1):59-77.
3. Alonso JM, Clifton J, Díaz-Fuentes D. The impact of New Public Management on efficiency: an analysis of Madrid's hospitals. Health Policy. 2015 Mar;119(3):333-40. <https://doi:10.1016/j.healthpol.2014.12.001>
4. Rousseau DM. Is there such a thing as "evidence-based management"? Academy of Management Review. 2006; 31(2):256–69.
5. Briner RB, Denyer D, Rousseau DM. Evidence-Based Management: Concept Clean up Time? Academy of Management Perspectives. 2009; 23(4):19–32.
6. Oliveira AM, Peixe BCS, Peixe AMM. Custos na Área da Administração Hospitalar: Estudo de caso aplicado na organização de processos do bloco cirúrgico de hospital. In: XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2017, Florianópolis. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4349>
7. Duarte IG, Ferreira DP. Uso de indicadores na gestão de um centro cirúrgico. Rev. adm. Saúde. 2006; 8(31):63-70.
8. Jericó MC, Perroca MG, Penha VC. Mensuração de indicadores de qualidade em centro cirúrgico: tempo de limpeza e intervalo entre cirurgias. Revista Latino-Americana de Enfermagem. 2011; 19(5).
9. Kaplan RS, Norton DP. A execução premium: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier; 2008.
10. Martins VF. Hospitais universitários federais e a nova reestruturação organizacional: o primeiro olhar, uma análise de um hospital universitário. Revista

- de Administração e Contabilidade. 2011. 3(2), 4-22.
11. Kaplan RS, Norton DP. A estratégia em ação. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1997.
 12. Kaplan RS, Norton DP. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992; 70(1):71–79.
 13. Kaplan RS, Norton DP. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. 1993; 71(5):134–147.
 14. Gil, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6.ed. São Paulo: Atlas; 2017
 15. Leão, L.M. Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. 1.ed. Petrópolis: Vozes; 2016.